



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

Publisher's version

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406021527>

Author(s):	Ruohotie, Pekka
Title:	Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus
Main work:	Osaaminen ja kokemus : työ, oppiminen ja kasvatus
Editor(s):	Poikela, Esa
Year:	2005
Pages:	200-218
ISBN:	951-44-6411-7
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Educational sciences
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201406021527

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus

Muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia jatkuvasti. Ihannetapauksessa yksilön ammatillinen kasvu jatkuu koko työiän ajan. Douglas Hall ja Philip Mirvis (1996) käyttävät termiä monimuotoinen ura (protean career) kuvaamaan jatkuvalle oppimiselle rakentuvaa ammatissa kehittymistä. Monimuotoinen ura on nähtävä vastakohtana traditionaaliselle vertikaaliselle urakehitysmallille. Uusi uranäkemykset korostaa horisontaalista kasvua, jolle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen ja työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Suuri osa tästä kasvusta on työtilanteisiin sidoksissa olevaa oppimista ja perustuu yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen.

Urakehitystä on tutkittu viime vuosina paljon myös Suomessa. Esimerkkinä mainittakoon professori Annikki Järvisen monivuotinen, opettajan urakehitykseen liittyvä tutkimushanke. Hän on laatinut opettajan ammatillista kehitystä jäsentävän dynaamisen prosessimallin, jossa soveltuvin osin integroituvat Hubermanin (1992) elämäнкаariajattelu, Leithwoodin (1990) esittämät opettajan kehitysdimensiot sekä näitä täydentävät tutkimustulokset (ks.

Järvinen 1999). Järvisen omat ja hänen tutkijaryhmänsä tutkimukset koskevat uran alkuvaiheen (ns. induktiovaiheen) dialektisia dimensioita sekä reflektiivisyyden kehittymistä uran aikana. Tässä artikkelissa pyrin valottamaan ammatillista kasvua ja urakehitystä vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina.

Urakehitys muuttuvassa työelämässä

Laajimmassa ja perinteisessä mielessä ura on sarja työkokemuksia, joita yksilölle ajan mittaan kertyy. Perinteisesti ura on rajattu organisaatioon, tarkasti määriteltyihin tehtäviin ja asemiin työelämässä, ja perinteisissä urakehitysmalleissa on lähdetty olettamuksesta, että kun yksilön ikä, virka tai toimi, persoonallisuuden piirteet, arvot ja oppimisen tyylit ovat tiedossa, voimme ennustaa varsin tarkasti uraan liittyvät ongelmakohdat ja määritellä kehittämisalueet (Super 1990). Nykyään ikä ja asema organisaatiossa eivät enää riitä ennustajiksi. Sen sijaan työuran kannalta ratkaisevaa saattaa olla se, kuinka hyvin yksilö itse tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseen liittyvät asenteensa ja käytänteensä sekä taitonsa toimia yhteisöissä ja kuinka hän pystyy tätä tietoa hyödyntämään muuttuvissa työympäristöissä ja tehtävissä sekä koostumukseltaan vaihtelevissa työryhmissä.

Työuraa eivät enää määrittele ikä ja toisiaan seuraavat tehtävät saman organisaation tai työnantajan palveluksessa. Isoja yrityksiä hajautetaan, ja sitä kautta syntyy lähes huomaamatta joustavia uria. Nykyinen talouselämä tekee joustavan (monimuotoisen) uran edullisemmaksi sekä työntekijälle että työnantajalle. On kuitenkin syytä huomata, että liukuminen rajattomiin organisaatioihin kulkee selkeästi joustavien urien edellä: työsuhteihanteet eivät muutu samaa tahtia.

Luonnollisesti yksilöt tulkitsevat muuttuvien organisaatioiden ja vapaiden urien todellisuuden kukin omalla tavallaan. Jos yksilön urakehityksen alkulähteitä ovat itsenäisyyden kasvu ja jän-

nitys, hän menestyy nopeiden muutosten maailmassa. Jos sen sijaan yksilön uraodotuksiin liittyvät turvallisuus ja tasapaino, nopeasti ja jatkuvasti muuntuva todellisuus saattaa vaikuttaa haitallisesti hänen yleiseen hyvinvointiinsa (Kram 1996).

Nykyajan kaoottisessa ympäristössä sekä organisaatio itse että sen työntekijät ovat samassa asemassa, muuttumassa ja valmistautumassa muutokseen. Muutos vaatii monenlaisia reaktiotapoja: muutokseen voi sopeutua, sitä voi ohjata, muutosta voi olla sekä aikaansaamassa että ennakoimassa. Olipa yksilön tai organisaation reaktio mikä tahansa, muutos tuo aina jotakin uutta. Ja kun elämään tulee uutta, on kyse oppimisesta.

Yhteistä uusille organisaatioille on se, että ne sitoutuvat palkkaamaan ydinhenkilöstön vain niin pitkäksi aikaa, kun ne katsovat sitä tarvitsevänsä. Handy (1995, 126) toteaa: ”Tosiaankin yhä harvemmat organisaatiot lupaavat nykyään pitää huolta urastasi. Sen sijaan ne lupaavat tilaisuuksia ja apua omien kykyjesi kehittämiseen, jotta voit tarttua joihinkin tarjoutuvista tilaisuuksista. Enää ei ole tunnetta, että joku jossakin ajattelee sinun tulevaisuuttasi, tarkkailee kehittymistäsi, suunnittelee seuraavia askeleitasi. Mahdollisesti aiemminkin oli kyse illuusiosta; nyt vain kovin harvat enää edes teeskentelevät. On kyse ’yksilön aloitteellisuudesta ja korporaatiivisesta tuesta’, kuten amerikkalaiset asiaa kuvaavat.” Kannattaa myös huomata, että kaikki ihmiset – ja erityisesti älyn käyttöön ja tiedon luomiseen erikoistuneet ammattilaiset – eivät itsekään ole välttämättä halukkaita sitoutumaan eliniäkseen yhteen organisaatioon ja sen suomiin kehittymisen mahdollisuuksiin.

Turbulenssilla ratsastava organisaatio, on se sitten apilanlehti, federaatio, kolmen i:n varaan rakentunut tai jokin muu ”rajaton” organisoitumisen muoto, karsii kaikkea äärimmilleen ja keskittyy tiedon ja osaamisen tuottamiseen (esim. Ruohotie 2002, 257-261). Tällaisessa organisaatiossa työkokemus sinällään ei tee uraa. Organisaatio ei etsi kokemusta vaan tiedon luojia. Tiedon määritelmän mukaan informaatio tosin muuttuu tiedoksi henkilökoh-
taisen kokemuksen kautta.

Ura onkin määriteltävä uudelleen nimenomaan suhteessa yksilön ja organisaation tiedon luomisen prosesseihin. Erityisesti on huomattava työkokemusten kautta tapahtuva tiedon kertyminen ja kumuloituminen. Ollakseen hyödyllistä organisaatiolle tiedon ja oppimisen tulee olla organisaation kannalta relevanttia. Lisäksi on tärkeää, että yksilön hallussa oleva tieto on integroitavissa, syntetisoitavissa ja kierrätettävissä ja että se johtaa uusiin kokemuksiin, jotka taas johtavat uuteen tietoon ja niin edelleen.

Ura ymmärretään taitoihin, asiantuntijuuteen ja vuorovaikutusverkkoihin liittyvän tiedon varastoksi tai kertymäksi, jonka yksilö omaksuu kehittyvistä työkokemuksista (Bird 1994). Samaan viittaa myös seuraava uramääritelmä: *Ura on osaamisen kasvua, mikä ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä* (Ruohotie 1999, 23). Ura ei rajoitu yritykseen, teollisuudenalaan tai mihinkään muuhunkaan. Uran määrittäjiksi tulevat tiedon luomisen prosessit ja yksilön osallistuminen niihin sekä niistä omaksutut taidot, asiantuntemus ja vuorovaikutusverkostot.

Tiedon luomiseen keskittyvät organisaatiot suosivat ja muokkaavat joustavia uria. Toisaalta yksilöllisten uramuutosten taustalla ei välttämättä ole raha tai korkea status vaan yksilön halu ja kyky oppia uusia asioita ja soveltaa tietoja sekä mahdollisuus kokeilla uutta nykyisessä työpaikassa.

Uratanne ei välttämättä johdu siitä, että yksilö olisi leipäännytynyt johonkin tiettyyn työhön vaan siitä, että organisaatio ei enää tarjoa kasvumahdollisuuksia. Jäykkärakenteiset ja tiedon luomista rajoittavat organisaatiot saattavat huomaamatta rohkaista ihmisiä siirtymään muihin organisaatioihin – tai valitsemaan joustavan uran. Yhden organisaation sisällä ei välttämättä voi edes kehittää sellaista uraa, joka mahdollistaisi turbulenssilla ratsastamisen. Organisaation sisäiset järjestelyt ovat myös saattaneet kuristaa oman väen resursseja liiaksi.

Voimakkaasti saavutusorientoituneille organisaatioille on tyyppillistä toimia nopeasti ja oppia konkreettisista tilanteista ja aktiivisesta kokeilusta. Vaihtoehtoina olisi havainnointi, reflektio, teo-

rioiden testaaminen ja intuitio sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen, mutta niille ei jää aikaa. Näiden organisaatioiden jäsenet oppivat käytännön rutiineissa. Organisaation kulttuuria voi silloin leimata Harrisonin ja Dawesin (1994, 1997) kuvaama ”paikoillanne-valmiit-hep-menteliteetti”. Se sysää ihmisiä jatkuvaan, kiihkeään toimintaan. Kiire ja paine ruokkivat itseään, ja ihmiset tuntevat olevansa kyvyttömiä varaamaan aikaa pohdiskelulle (reflektiolle) ja ymmärrykselle. Hiertävänä voi olla myös tunne siitä, että ihmiset eivät hoida oikeita ongelmia ja että he eivät ajattele kyllin laajasti ja syvällisesti.

Joustavien uraratkaisujen suosiminen on etu uusille organisaatioille, jotka on saneerattu mahdollisimman tehokkaiksi. Kyseiset uraratkaisut lisäävät organisaation joustavuutta. Toisaalta organisaatiot hyötyvät joustavista uraratkaisuista myös siksi, että ihmisillä on käyttövoimana suurempi oppimisen halu ja luovuus kuin sidotun uran ihmisillä (Bird 1994). Kun organisaation tavoitteena on tiedon luominen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen, tämä etu on ilmeinen.

Reaaliaikainen reflektio

Vuorovaikutussuhteisiin perustuva oppiminen (relationship-based learning) on tärkeä rengas organisaatioiden transformaatiossa. Organisaatiota, tehtäviä ja rakenteita voidaan muokata miten paljon tahansa, mutta jos samalla unohdetaan ihminen ja ihmisen muuttuminen, niin koko uusi rakenne on tuhoon tuomittu. Siksi organisaation kehittämistä ja yksilöiden kehittämistä on syytä käsitellä kahtena eri tehtävänä. Parhaita keinoja toimintaoppimiseen (action learning) on tietoisesti suunnitella oppimisprosessit organisaation transformaation rinnalle. (Kram & Hall 1996.)

Tyypillisiä uusien organisaatioiden piirteitä ovat tehokkuus ja reaktionopeus. Reagoimalla nopeasti ne itse asiassa samalla luovat uusia nopeuden ja tehokkuuden vaatimuksia. Siksi uusi kaoottinen ympäristö vaatii (ja auttaa) jatkuvaa, reaaliaikaista, selviytymiseen

rähtäävää oppimista. Tämä pätee sekä organisaatioihin että yksilöihin. Jos organisaatiota ryhdytään kehittämään laatimalla perinteistä organisaation kehittämiskaavaa noudattavia ohjelmia, voi käydä niin, että oppimisen tarpeet ovatkin jo siirtyneet muualle. Parhaassa asemassa ovat ne ihmiset ja organisaatiot, jotka pystyvät välittömästi kokemuksesta reaaliaikaisesti suodattamaan oppimisen arvoiset elementit. Tällainen välittömän oppimisen keino on reflektio.

Reflektion avulla määrittelemme, mitä kokemuksessa itse asiassa tapahtuu, mitä se tarkoittaa ja mitä asialle kenties tulee tehdä, kuinka siihen tulee reagoida. Reflektio on mentaalinen toiminto, jota voisi kuvata tiedon muokkaamiseksi ja jäsentämiseksi kokemuksistamme. Prosessoimme voidaksemme antaa kokemuksillemme merkityksiä ja tehdä niistä toimintaan johtavia päätöksiä. Reflektio kohdistuu sekä omaan että toisten tekemisiin ja tarpeisiin. Nopeasti uudistuvissa tilanteissa yhä tärkeämmäksi on tullut toisten ihmisten ja heidän tarpeittensa huomioon ottaminen.

Kent Seibert (1996) määrittelee reflektion aktiiviseksi mentaaliseksi prosessiksi, tietoiseksi kokemuksen tarkasteluksi, joka vaatii ajattelun tarkoituksellista siirtämistä kriittisen pohdinnan tasolle (level of conscious awareness). Kyse ei siis ole pelkästä oppimiskokemuksen mieltämisestä tekojen tasolla, vaan yhtä suuresta tarpeesta arvioida toimintaa kriittisesti. Näin reflektiosta tulee luonnollinen mukautumisprosessi turbulenteissa oppimisolosuhteissa.

Menestystä ei enää saavuteta hallitsemalla rutiineja, joita voidaan ohjata ja hallita ajattelematta sen jälkeen, kun ne kerran on saatu hallintaan. Sen sijaan menestys tulee uuden hallinnasta (esimerkiksi uusien sovellusten löytäminen kehittyville tekniikoille), mikä puolestaan vaatii jatkuvaa harkintaan perustuvaa oppimista. Nopeasti muuttuvissa oloissa reflektion oikea ajankohta ei ole erillään oppimistapahtuman tai -kokemuksen jälkeen, vaan reflektion on tapahduttava samaan aikaan kokemuksen kanssa. Silloin se voi myös vaikuttaa kokemukseen ja ohjata sitä.

Perinteinen tehtäväsuuntautunut rationaalinen reflektio tarkoittaa kapea-alaista tehtävien, velvollisuuksien ja vastuiden reflektointia. Reaaliaikainen reflektio on laajempi käsite. Sen piiriin kuuluvat niin ihmisten väliset suhteet, työtä ja sen tekemistä estävien ja edistävien asioiden havainnointi ja omat tuntemukset kuin myös tekniset tehtävät. Lisäksi on syytä huomata, että emootioilla on oma osuutensa oppimiskokemuksen reflektoinnissa. Reaaliaikaista reflektiota harrastavat ovat kokonaisuutena mukana merkityksenannon tapahtumassa.

Reaaliaikaisen reflektion perustana on myös organisaation tajuaminen kokonaisuutena, tapahtumien kontekstien tuntemus. Reflektion kohteena voi olla yhtä hyvin reagoiminen muutokseen ja tiimin jäsenenä toimiminen kuin oman itsen hallinta. Kaiken lisäksi reflektio ylittää normaalit organisaatorajat. Seibertin (1996) tutkimat johtajat paljastavat, että merkittävä osa reaaliaikaista reflektiota tapahtuu työmatkoilla tai vapaa-aikana käytyjen keskustelujen aikana ja niiden herättämänä.

Jatkuvan muutoksen maailmassa taito kysyä oikeita asioita voi olla vielä arvokkaampi kuin taito vastata annettuihin kysymyksiin. Ytimeltään reaaliaikainen reflektio onkin tarkoitushakuista pohdiskelua. Se syntyy suoraan oppijassa itsessään ja sitä voidaan testata esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä. Mitä tämä kaikki tarkoittaa? Miltä asiat minusta tuntuvat? Miten tunnistaisin avainasiat ja oppimisen mahdollisuudet? Mikä on tuotteliain tapa ajatella tätä? Entä mitkä asiat edistävät reflektointia?

Reaaliaikaiseen reflektioon liittyy vielä yksi, nopeasti muuttuville organisaatioille tärkeä piirre: keskinäinen riippuvuus. Pelkkä oman itsen reflektointi ei riitä, vaikka onkin totta, että ymmärtääkseen itseään ihmisellä on oltava selkeä käsitys omasta itsestään. Reflektiota verrataankin usein peiliin katsomiseen ja oman itsen näkemiseen ja ymmärtämiseen sitä kautta. Tarkat havainnot itsestä ovat myös metaoppimisen perusta. Metaoppiminen puolestaan on edellytys menestymiselle jatkuvassa muutoksessa.

Omasta kuvasta tai heijastumasta on vaikea oppia ja siitä voi helposti tulla pelkkää narsistista itsensä tarkkailua, ellei pysty ver-

taamaan havaintojaan johonkin ulkoiseen standardiin. Seibert (1996) huomauttaa, että uuden menestymisen ytimessä onkin paradoksi: uusien urien maailmassa turvallisuus syntyy siitä, että yksilö on huolestuneempi toisten ihmisten tarpeista kuin omistaan. Uusiksi oman arvioinnin standardeiksi tulevat siis toisten ihmisten tarpeet, ei oman minäkäsityksen hyväksyttävyyden itselle. Tämä vaatii sitoutumista ja suuntautumista muihin, mikä ei useimmille ihmisille ole kovinkaan luonnollinen reaktio.

Pelkkä katsominen peiliin ei siis riitä, vaan on välttämätöntä katsoa tavallaan peilin läpi, ikään kuin katsoisimme ikkunasta ulkopuolella olevaa maailmaa ja siellä olevia ilmiöitä ja asioita. Tällaisesta ajattelu- ja toimintatavasta seuraa itsereflektion lisäksi myös muihin ulottuva reaaliaikainen reflektio. Sen tavoitteena on saada selkeä kuva toisten tarpeista voidaksemme miettiä, kuinka pystymme noihin tarpeisiin vastaamaan. Tämän mukaan itsereflektio johtaa itsetuntemukseen, kun taas toisiin kohdistuva reflektio johtaa palveluun. Merkityksellinen palvelu taas perustuu keskinäiseen riippuvuuteen.

Jos reaaliaikainen reflektio on määritelty menestymisen edellytykseksi, on syytä katsoa, kuinka sitä voi organisaatioissa edistää. Kent Seibert (1996) antaa käytännön suosituksia:

- Reflektion ytimessä ovat kysymykset. Suosi tarkoitushakuista kyselemistä. Mitään ei kannata pitää itsestäänselvyytenä eikä myöskään hyväksyä ensimmäiseksi mieleen tulevaa selitystä vastaukseksi.
- Selvitä itsellesi, milloin reflektio on luontevaa ja milloin ajattelusi on tuottavimmillaan. Liitä tietoinen reflektio ajattelutoimintoihisi.
- Liitä reflektio käytänteeksi tavallisiin työtehtäviisi, esimerkiksi raporttien kirjoittamiseen ja erilaisiin toimintakatsauksiin.
- Huomaa tavallisen arkipäivän sisältämiä reflektoinnin mahdollisuuksia.
- Tunnista, keitä voit käyttää heijastavina pintoina eli reflektoreina. Kun selkeytät ajatuksia toiselle, joudut ensin selkeyttämään niitä itsellesi.

- Muista, ettei kokemus sinänsä opeta, vaan vasta kokemuksen reflektio tekee sen.
- Opettele puhumaan reflektiosta niin, että organisaatiosi tajuaa, mistä on kyse. Tarkista käyttämäsi sanasto. Sanat ”aktiivinen”, ”dynaaminen”, ”tehtäväsuuntautunut toiminnan tarkastelu”, ”ajattelu” tai ”prosessointi” saattavat olla parempia sanoja kuin ”reflektointi”.
- Rohkaise johtajia ja esimiehiä edistämään reaaliaikaista reflektointia. Kaikki johtohenkilöt olisi koulutettava reflektio-käsitteen hallintaan ja heidän toimiaan olisi arvioitava sen mukaan, kuinka he edistävät reflektiota alaistensa parissa.
- Rakenna reflektiomahdollisuuksia tavallisten työtehtävien joukkoon. Tee reflektiosta normaali työrutiini, esimerkiksi osa strategista suunnittelua, ongelmanratkaisua, kokouksia ja asiakaskeskusteluja.

Kehittävä vuorovaikutus

Joustavista urista puhuttaessa korostuu yksilön oma vastuu tiedonluomisen prosesseistaan, oman uransa kehittämisestä. Jos ajatella, että tiedonluomisen toiminnot syntyvät yhteisten tavoitteiden toteuttamisesta ja niiden vuoksi tehtävän yhteistyön tuloksina, ura ei enää olekaan yksinäisen vastuun ja yksin puurtamisen asia, vaan tulosta erilaisten verkostojen ja ihmissuhteiden toiminnasta ja niissä tapahtuvista muutoksista ja oppimisesta. Vuorovaikutukseen perustuva urakehitys (relational approach to career) valottaa tapoja, joilla yksilöt oppivat ja kasvavat työkokemuksissaan. He ovat yhteydessä toisiinsa ja ottavat kokonaisvaltaisesti huomioon kunkin yksilön kulloisenkin elämäntilanteen.

Uudet organisaatiot vaativat kehittymistä vuorovaikutussuhteissa ja kanssakäymisessä. Kathy Kramin (1996) sanoin ”vuorovaikutukseen perustuva urakäsitys olettaa, että yksilöt jokaisessa uravaiheessaan voivat oppia ja vaikuttaa toistensa oppimiseen ja että kaiken kattava tavoite on keskinäinen riippuvuus (vastakohta-

na itsenäisyydelle), joka tukee sekä tehtävän suorittamista että omaa oppimista”.

Jotta vuorovaikutukseen perustuva ura kehittyisi, yksilö tarvitsee työssään ensinnäkin ihmissuhteita, joille on tyypillistä keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Toiseksi vuorovaikutteisen uran kehittyminen vaatii yksilöltä valmiutta pitää ihmissuhteita oman oppimisensa ja kehittymisensä lähteinä. Kolmanneksi vuorovaikutteinen ura edellyttää yksilöltä ihmissuhdetaitoja, joita ovat esimerkiksi taito tunkea empatiaa, itsereflektion taito, kyky altistaa itsensä eli oman haavoittuvuuden hyväksyminen ja hallinta, itseilmaisu, aktiivinen kuuntelu ja taito hyötyä palautteesta. Ne ovat erityisesti yksilön oman oppimisen edellytyksiä. Neljäs huomioitava asia on, että myös työajan ulkopuolinen elämä vaikuttaa vuorovaikutukseen perustuvaan uraan. Yksityiselämässäänkin yksilö tarvitsee mahdollisuuksia muodostaa ja hyödyntää monenlaisia kehitymisalliansseja. (Kram 1996.)

Yksilön kasvua ei tapahdu kaikenlaisissa suhteissa. Joyce Fletcher (1996) valottaa kehittävää vuorovaikutusta kolmen piirteen avulla:

- Vuorovaikutukselle on ominaista keskinäinen riippuvuus ja sitoutuminen, ei yksilön autonomian tukeminen. Voimakkaasti yksilöllisyyttä korostava ajattelumme ja aiemmat uranäkemykset ja kokemukset ovat vastakkaisia tälle tavoitteenasettelulle. Kun keskinäisen riippuvuuden ja kiinnittyneisyyden synty ja kasvu asetetaan työelämän suhteissa etusijalle, on syytä selkeästi tunnustaa, että tuon tavoitteen saavuttamiseen liittyvät olennaisina elementteinä yksilön haavoittuvuus ja riittämättömyyden tunteet. Keskinäinen riippuvuus – joka on suomen kielessä huono sana kuvaamaan tätä keskinäistä vaikuttamista – ei myöskään ole lopullinen tila, vaan muuntuva ja kehittyvä prosessi. Kasvua edistävät vuorovaikutussuhteet sisältävät myös vastuun ottamisen toisten kasvusta ja oivalluksen siitä, että oman kasvun mahdollisuudet syntyvät nimenomaan tästä yhteisyydestä.

- Toinen kasvua edistävien suhteiden edellytys on molemmin puolisuus eli se, että molemmat osapuolet todella hyötyvät yhdessä toimimisesta. Molemminpuolisuutta on, että oppijan ja ohjaajan roolit vaihtelevat suhteessa. Kummankin itsearvostus kasvaa siitä, kun huomaa vaikuttavansa toisen edistymiseen ja toisaalta havaitsee itse oppivansa asettumaan oppijan asemaan, kuuntelemaan ja havainnoimaan siinä.
- Kolmas kasvua edistävien vuorovaikutussuhteiden piirre on vastavuoraisuus. Vastavuoraisuus syntyy siitä, että kummallakin todella on taitoja, joita tässä kehittymisen mallissa voi käyttää ja että kumpikin on halukas joustavasti ylittämään rajoja, joita esimerkiksi asema ja rooli organisaatiossa omalle minälle asettavat; molemmat pystyvät omaksumaan ja haluaavat tarvittaessa joustavasti omaksua asiantuntijan roolin ja taas vaihtamaan sen oppijan rooliin siten, että kumpikin hyötyy vuorovaikutuksesta.

On syytä huomata, että vaikka vuorovaikutukseen perustuvien urien pohjustamiseen ja rakentamiseen liittyy oman itsensä altistaminen, avoimuus ja tarvittaessa tuen pyytäminen, vuorovaikutussuhteisiin perustuvassa kasvussa ei ole kyse osapuolten välisestä emotionaalisesta riippuvuudesta. Sen sijaan siinä on kyse taidosta edistää omia ja toisten saavutuksia sekä työnteon tehokkuudesta. Keskinäinen kanssakäyminen luo edellytykset yksilön kasvulle, kehittymiselle ja ammatilliselle pätevoitymiselle.

Fletcher (1996) luettelee neljä käytännön asiaa, jotka rakentavat vuorovaikutukseen perustuvia uria ja edistävät niiden kehittymistä:

- Ensinnäkin on huomionarvoista, että niin muodollisia teitä kuin sivukanaviakin pitkin kulkeva informaatio on tiimin ja sen jäsenten käytössä.
- Toinen vuorovaikutuksessa kasvamista rakentava käytännön seikka on, että tiedon ja opetuksen jakaminen on kaikin tavoin vastaanottajan tarpeisiin keskittyvää, arvostaa hänen älyään, huomioi vastaanottajan kulloisenkin mielentilan.

Ohjaus esitetään vastaanottajan kielellä ja hänelle sopivin esimerkein selvennettyinä. Näin viestinnän perusideaksi tulee valistamisen sijasta mahdollistaminen: kulloinkin vastaanottajan asemassa oleva pystyy todella hyödyntämään saamaansa informaatiota ja tietoa.

- Kolmas vuorovaikutussuhteisiin perustuvaa kasvua edistävä käytänne syntyy siitä, että yksilö tosiaan käyttää suhteiden hyödyntämisen taitojaan edistämään molempien tai kaikkien etua; pyytämällä esimerkiksi apua niin, että toinen huomaa hyötyvänsä auttamisesta ja samalla havaitsee myös omien intressiensä toteutuvan.
- Neljäntenä vuorovaikutussuhteiden edistämisen käytänteenä Fletcher mainitsee tiimihengen ja yhteistyöilmapiirin luomisen. Käytännössä tämä tarkoittaa toisten olemisen ja työpanoksen tunnistamista ja arvostamista, hyvän etsimistä myös muiden ideoista, mahdollisesti työaikojen sovittelua, tehtävien tai niiden osien vaihtamista ja kaiken tämän tapahtumista vastavuoroisuuden oletukseen tukeutuen ja yhteisen tavoitteen saavuttamista edistäen.

On siis kyse käytännön toimenpiteistä. Siitä huolimatta esimerkiksi naispuolisia suunnitteluinsinöörejä koskeva tutkimus osoitti, mitä tällaisille käytänteille tapahtuu: niitä ei palkita eikä niiden oivalleta edistävän organisaation tavoitteiden toteuttamista. Ne voidaan jopa tulkita väärin ja niiden soveltaminen tuottaa negatiivisia uratuloksia (Fletcher 1996). Sen sijaan, että vuorovaikutukseen perustuvaa kasvua tukevat käytännön teot olisi tulkittu organisaation oppimisen tukemiseksi, niiden toteuttajia pidettiin avuliaina tai kivoina ihmisinä. Toisin sanoen, tekoja ei pystytty näkemään suunnitelmallisina ja hyvinkin tiukasti työyhteisön asettamaan työtehtävään ja sen päämäärään sidottuina valintoina. Taito selittää hankala asia yksinkertaisesti ei tullut rekisteröidyksi erityisenä ja yksittäisenä taitona vaan selittäjän auttavaisena persoonallisuutena. Auttavaisuudella ei työelämässä ole markkina-arvoa; sen sijaan taidolla analysoida ja havainnollistaa asioita siten, että pystyy

huomioimaan vastaanottajan tilanteen ja tarpeet, saattaisi olla kysyntää. – Jotta tilanne kohentuisi, edes työntekijän eli auttavaisen henkilön itsensä olisi osattava antaa merkitys tällaiselle suhteita edistävälle toiminnalleen, nimettävä se erityistaidoksi ja tuotava se myös toisten tietoisuuteen sellaisella kielellä, jonka järjestelmä ymmärtää.

Työyhteisöille asetettujen tavoitteiden ja tehtävien muuttamisen vauhti helposti ylittää nopeuden, jolla niissä työskentelevät ihmiset tunnistavat, hyväksyvät ja käyttävät uusia ajattelun ja toiminnan taitoja. Jotta vuorovaikutukseen perustuvien urien kehittyminen ylipäättään toteutuisi, on työntekijän itsensä syytä määrittellä oma oppimisensa siten, että muilla on siinä sija ja rooli ja että se todella on sidoksissa toisiin. Toiseksi, jotta suhteisiin liittyvät taidot eivät jäisi vaille merkitystä tai tulisi väärinymmärretyiksi, ne on tuotava esille yhteisölle tutulla kielellä. Näin niistä tulee malleja ja tavoitteita myös muille ja ne muuttuvat myös suunnittelun alaisiksi käytänteiksi.

Defensiivisyys oppimisen esteenä

Defensiivisyys käyttäytymisen ja toiminnan lähtökohtana tarkoittaa, että me yksilöinä pyrimme pysymään uskollisina omille perusteluillemme ja päätelmillemme ja parhaamme mukaan vältämme niiden objektiivista testaamista. Suunnittelemme toimintamme niin, että voimme omalta osaltamme hallita tilanteita. Pyrimme myös maksimoimaan voiton eli vältämme häviötä. Pyrimme suojautumaan hankalilta tunteilta. Haluamme välttää kiusaantumista, uhkaa, haavoittuvuutta tai epäpätevyyden tuntemuksia. Lisäksi pyrimme olemaan rationaalisen järkeviä eli määrittelemme toiminnallemme selkeät tavoitteet ja arvioimme käyttäytymistä sen mukaisesti, kuinka ja missä määrin tavoitteet toteutuvat. Kuitenkin oppiminen on muuttumista, uusille asioille altistumista ja tuntemattoman kokeilemistä. Defensiivisyys toimii tehokkaasti oppimisen esteenä.

Chris Argyris (1993) on tutkinut asiantuntijatasen työntekijöitä ja heidän defensiivisyyttään. Hän huomasi, että niin kauan kuin oppimisen ja muutoksen ponnistelut keskittyvät organisatiotekijöihin kuten työtehtävien uudelleenmäärittelyyn, kompensatio-ohjelmiin, suorituksen arviointiin ja johtamiskoulutukseen, osallistuminen oli innokasta. Uusien systeemien ja rakenteiden luominen on juuri sitä, mihin erikoistuneet ja hyvin motivoituneet ammattilaiset ovat kouliintuneet ja missä he ovat menestyneet.

Argyriksen tutkimat asiantuntijat kokivat kuitenkin uhaksi sen, että heidän rooliaan tarkasteltiin kriittisesti. Tällaiset tunteet eivät tue oppimista ja muutosta. Tuloksena oli defensiivistä käyttäytymistä ja ongelmien syiden siirtämistä muiden niskoille: epäreilujen johtajien, typerien asiakkaiden ja epäselvien tavoitteiden aiheuttamiksi. Sen sijaan, että kukin olisi pohtinut ja tarkkaillut omaa todellista käyttäytymistään ja sen seurauksia, nämä ammattilaiset kiinnittivät oman ja organisaation huomion täysin muualle pysäyttäen niin oman kuin organisaationsakin oppimisen.

Vuorovaikutukseen perustuva kasvu ja siihen liittyvät toiminnan, ajattelun ja viestinnän strategiat eroavat selkeästi yksilöllisen menestymisen ja tehokkuuden vaatimista strategioista. Psykologista menestymistä (= yksilön kokemus siitä, että saavuttaa itselleen merkittäviä tavoitteita) tutkineet Philip Mirvis ja Douglas Hall (1994) huomauttavatkin, että työelämän todellisuus lähettää ristiriitaisia viestejä: menestyjät syövät, nukkuvat ja hengittävät pelkkää työtä.

Argyris (1993) siteeraa menestyneiden konsulttien urakommentteja: ”Useimmat meistä eivät halua pelkkää menestystä, vaan menestystä mahdollisimman nopeasti.”, ”Työpaine on itseaiheutettua.”, ”Ei riitä, että teen hyvää työtä. Minun on oltava paras.” Tällainen ura syntyy sisäisestä motivaatiosta, jonka taustalla on epärealistisen korkea suoritusihanne. Sen taustalla on myös taipumus tuntea syyllisyyttä ja häpeää epäonnistumisesta, mikäli tavoite ei tulekaan saavutetuksi. ”Täytyy välttää virheitä.”, ”Vihaan virheiden tekemistä. Monet meistä vihaavat epäonnistumista, myönsipä sen tai ei.” Yksinäisen huippusuoriutujan defensiivisyys ei siis synny tyhjästä.

Tutkitut konsultit vertasivat itseään koko ajan parhaisiin ympärillään oleviin konsultteihin ja koettivat alituisesti parantaa suoritustaan. Kuitenkaan he eivät arvostaneet sitä, että heitä vaadittiin kilpailemaan avoimesti keskenään. Heistä se tuntui jotenkin epäinhimilliseltä. Heistä oli mukavampaa olla yksittäisiä myötävaikuttajia – sellaisia, joista käytetään nimitystä tuottava syrjäänvetäytyjä.

Argyriksen tutkimat konsultit vastaavat yleistä käsitystä pätevästä, tuottavasta ja tehokkaasta työntekijästä. Samalla he kuitenkin ovat esimerkkejä huonosta oppijasta, ihmisestä, joka ei sovellu uusiin, muutoksia varten syntyneisiin, reaaliaikaisen oppimisen, verkostojen ja suhteiden varassa menestyviin organisaatioihin.

Työurasta elämäntyöhön

Monimuotoinen ura ja siihen liittyvä syklinen urakehitys mahdollistaa psykologisen menestymisen kokemukset. Tärkeinä edellytyksinä – metataitoina – pidetään joustavuutta ja sopeutumiskykyä, joiden avulla yksilö hyväksyy uudet työtehtävät, solmii uudet ihmissuhteet, sulauttaa uudet roolit ja vastuut henkilökohtaiseen identiteettiin.

Nykyisin korostetaan paljon elämän hallintaan liittyviä taitoja. Puhutaan integroidusta identiteetistä, jonka kehittymiselle joustava uraratkaisu voi luoda monia mahdollisuuksia tai uhkia (Mirvis & Hall 1994). Integroidun identiteetin kannalta keskeisiä ongelma-alueita ovat seuraavat:

- Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Yritykset ovat tulleet aiempaa joustavammiksi henkilöstöä ja työtä koskevien järjestelyjen osalta; suuremman joustavuuden vaatimus koskee myös työrooleja. Joustavat työajat, mahdollisuus työskennellä kotona, osa-aikatyöt ja perhesyistä johtuvat urakatkokset yleistyvät. Tietotekniikan kehittyminen ja tilapäisten työ-

tehtävien lisääntyminen luovat näille muutoksille otollista maaperää.

- Ammatti-identiteetin muuttuminen. Joustavaan urakehitykseen liittyy se, että työ, tehtävät ja työnantaja muuttuvat tai vaihtuvat usein. Tämä hankaloittaa työhön samaistumista. Perheet, joissa molemmat puoliset käyvät työssä ja joilla on huollettavia lapsia tai vanhuksia, tasapainottelevat erilaisten rooliodotusten kanssa; ne toivovat myös saavansa tukea selviytyäkseen perheeseen kohdistuvista odotuksista.
- Uramenestyksen tai henkilökohtaisen epäonnistumisen syndrooma. Yksilön identiteetti koostuu monista alaidentiteeteistä. Ihmiset voivat omistautua täysin työlleen ja laiminlyödä muut elämän alueet: samaistua vain työhön muiden alaidentiteettien kustannuksella. Joustava ura voi lisätä minäkuvan hajanaisuutta. Lisääntyvien haasteiden ja taloudellisen turvattomuuden kombinaatio voi johtaa työnarkomaniaan. Tulvaisuus edellyttää ihmisiltä entistä enemmän elämänhallinnan taitoja. Joustava ura voi olla myös hallittua: joustavat työajat, mahdollisuus pohtia elämänrooliaan ja minäkuvan avartuminen voivat edesauttaa elämän hallintaa.
- Erilaiset orientaatiot uramenestykseen. Ihmiset antavat erilaisia merkityksiä uramenestykselle, mikä näkyy heidän tavoitteissaan. Toiset pyrkivät etenemään, jotkut etsivät turvallisuutta ja joillekin vapaus ja itsenäisyys ovat tärkeitä tavoitteita. Eteenpäin pyrkivälle tavoitteet muodostuvat haasteiksi ja kannustimiksi. Monien pyrkimyksenä on löytää tasapaino, nivoa henkilökohtaisen ja perhe-elämän tavoitteet uratavoitteisiin. Joustava uramalli antaa mahdollisuuksia muuttella uraorientaatiota elämänkaaren eri vaiheissa.
- Kokemusten vaikutus identiteettiin. Yleisesti myönnetään, että eri elämänalueilla hankitut kokemukset vaikuttavat yksilön minäkuvan muotoutumiseen. Terveen identiteetin kehittymiseen tarvitaan menestymisen kokemuksia. Joustavan uran valinneilla on mahdollisuus hankkia enemmän kokemuksia ja integroida ne minäkuvaansa.

Ihmisen identiteetti on sosiaalinen tuote. Käsitys minästä syntyy vuorovaikutuksesta toistemme kanssa. Erityisen tärkeitä ovat ne merkitykset ja tulkinnat, joita olemme antaneet elämämme tärkeiden aikuisten kanssa tapahtuneelle vuorovaikutukselle. Niitäkin voimme tulkita uudelleen, sillä käsitys omasta itsestä ei ole lopullinen vaan tilannekohtainen, muuntuva ja kehittyvä. Erilaiset tilanteet, niiden vaatimukset ja niissä havaitut mahdollisuudet synnyttävät erilaisia minäkäsityksiä. Esimerkiksi ihmisen työidentiteettiin, joka on yksi osa ihmisen laajemmasta minuuskäsitteestä, vaikuttavat moninaiset vaihtelevat ja kirjavat kokemukset elämän eri alueilta (Voydanoff 1988; Howard 1992).

Yksi pohdinnan aihe olisi, kuinka joustavaa uraa tekevät pysyvät koordinoimaan ylenpalttiset työidentiteettiä muokkaavat kokemukset ehyeksi kokonaisuudeksi. Mirvis ja Hall (1994) ehdottavat, että uran sijasta puhuisimme kunkin yksilön elämäntyöstä (life's work) ja sitoutumisesta siihen. Käsitteen ”elämäntyö” myötä ihmisen identiteetti syvenisi. Se ei olisi vain kumuloituneita kokemuksia ja urasaavutuksia, vaan myös ”työtä” puolisona, vanhempana, yhteisön jäsenenä ja erityisesti työtä oman identiteetin kehittäjänä eli oman elämän ja sen tehtävien reflektioijana. Joustavat urat antavat tällaiselle mahdollisuudelle elintilaa.

Kaiken kaikkiaan joustava ura vaatii oman minän ja identiteetin peilaamista, kyseenalaistamista, uudelleenjärjestelyä ja totutusten rajojen ylittämistä. Kaikki tämä saattaa olla yksinäistä työtä, johon paneudutaan työaikojen ulkopuolella. Mutta kun ajattelemme joustavaa uraa vuorovaikutussuhteisiin perustuvana, voimme päätellä, että ura itse synnyttää myös mahdollisuuksia, virikkeitä, suhteita ja verkostoja, joista on yksilölle monenlaista hyötyä.

Lähteet

- Argyris, C. 1993. Teaching smart people how to learn. In R. Howard & R. D. Haas (eds.) *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation*. A Harvard Business Review Book. 177–194.
- Bird, A. 1994. Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*.
- DeFilippi, R. J. & Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307–324.
- Fletcher, J. K. 1996. A Relational approach to the protean worker. In D. T. Hall & Associates *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. 1996. The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. T. Hall & Associates *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 15–45.
- Handy, C. 1995. *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. London: Arrow Business Books.
- Harrison, R. & Dawes, G. 1994. Barriers to learning in the organization. In R. Boot, J. Lawrence & J. Morris (eds.) *Managing the Unknown by Creating New Futures*. London: McGraw-Hill Book Company. 185–205.
- Howard, A. 1992. Work and family crossroads spanning the career. In S. Zedeck (ed.) *Work, Families, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Huberman, M. 1992. Teacher development and instructional mastery. In A. Hargreaves & M. G. Fullan (eds.) *Understanding Teacher Development*. New York: Teacher College Press.
- Järvinen, A. 1999. Opettajan ammatillinen kehitysprosessi ja sen tukeminen. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Kram, K. E. 1996. A relational approach to career development. In D. T. Hall & Associates, *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 132–157.

- Kram, K. E. & Hall, D. T. 1996. Mentoring in the context of diversity and turbulence. In E. E. Kossek & A. A. Lobel (eds.) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, Mass.: Blackwell Business. 108–136.
- Leithwood, K. 1990. The principal's role in teacher development. In B. Joyce (ed.) *Changing School Culture through Staff Development*. ASCD Yearbook. 71–90.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365–380.
- Ruohotie, P. 1999. Relationship-Based Learning in the Work Environment. In B. Beirsto & P. Ruohotie (eds.) *The Education of Educators: Enabling Professional Growth for Teachers and Administrators*. University of Tampere: Research Centre for Vocational Education.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.
- Seibert, K. W. 1996. Experience is the best teacher, if you can learn from it. Realtime reflection and development. In D. T. Hall & Associates, *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 246–264.
- Super, D. E. 1990. A life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks & Associates, *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Voydanoff, P. 1988. Work and family: A review and expanded conceptualization. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 1–22.